

ARTIGO ORIGINAL

ORIGINAL ARTICLE

Estrutura organizacional e os impactos de sua mudança no modelo de negócio e no modelo de gestão de pessoas: um estudo de caso no setor financeiro

The organizational structure and its change in the business model and in people management: a case study in the financial market

Marcos Aurélio de A. Ferreira¹
Renata Marques Valente²
José Floro Sinatura Barros³
Joel Souza Dutra⁴

Resumo

Observa-se o recente movimento mundial de consolidação das instituições financeiras em razão de transformações socioeconômicas, acompanhadas da convergência de novas tecnologias. Este último fator tem tido forte influência na definição dos modelos de negócios destas instituições, reforçando a perspectiva estratégica assumida pelas áreas de tecnologia da informação (TI). Neste sentido, o artigo analisa, por meio de estudo de caso da unidade brasileira de uma das maiores instituições financeira do mundo, a transformação da área de TI em unidade de negócios, por conseguinte, a repercussão no modelo de negócios e de gestão de pessoas. Para a análise foram realizadas 15 entrevistas e aplicados 400 questionários, verificando-se o impacto no modelo de negócios e o desafio dos profissionais em adaptarem-se ao novo modelo.

Palavras-chave: Modelo de negócios; estrutura organizacional; carreira

Abstract

We have observed the recent global movement of consolidation of financial institutions due to socioeconomic changes, accompanied by the convergence of new technologies. This last factor has had a strong influence in the shaping of these institutions' business models, reinforcing the strategic approach assumed by the areas of information technology (IT). In this sense, the article examines, through a case study of the Brazilian unit of one of the world's largest financial institutions, the transformation of the IT area into a business unit, impacting the business model and the management of people. For the analysis 15 interviews were conducted and 400 questionnaires were applied, analyzing the impact on the business model and the professionals' challenge to adapt to the new model.

Keywords: Business model; organizational structure; career

¹Professor Formado em Administração de Empresas, Especialista em Gestão Financeira, Executive MBA pela BSP e Univ. de Toronto; Mestre e Doutorando FEA USP.

²Formada em administração de empresas, pós-graduada (MBA) com ênfase em Gestão de Pessoas. Executiva em instituição financeira, Superintendente de Recursos Humanos.

³Formado em Engenharia Elétrica; pós-graduado em Administração de Empresas (EMBA) pela BSP e Univ. de Toronto; especialista em consultoria de carreira. Atua como Executive Coach e consultor de carreira

⁴Prof. Dr. da Faculdade de Administração da FEA USP.

Introdução

Os últimos anos no Brasil têm-se caracterizado por intensas transformações sociais, econômicas e políticas, particularmente a partir do início dos anos 1980 e meados de 1990. Neste período, observou-se um movimento de mobilização da sociedade pelo fim da ditadura militar, que perdurava por quase trinta anos (1964 a 1984), chamado “Diretas Já”. No plano político viu-se a ascendência dos partidos ditos de esquerda e centro-esquerda, que subiram ao poder nos anos subsequentes e travaram uma verdadeira batalha pelo domínio do “dragão da inflação”, que na época chegava a atingir 80% mensais.

Neste mesmo período, tinha início, no cenário econômico mundial, um forte movimento de consolidação de vários segmentos, ressaltado pelo crescente número de processos de fusões e aquisições. Diante da instabilidade, e seguindo a tendência mundial, o sistema financeiro nacional, que na década de 1990 recebeu a incursão de vários bancos estrangeiros, foi alvo de alterações na legislação possibilitando, ao Brasil, reforçar seu sistema financeiro via investimentos internacionais.

Deu-se, desta forma, um forte movimento de combinação (fusão, aquisição, consolidação) de instituições financeiras privadas e a privatização de outras, com ênfase nos bancos de capital estadual. O sistema financeiro brasileiro consolidou-se, desde então, de maneira que, em junho de 2008, conforme a Figura 1, mais de 75% dos ativos, excluindo-se intermediação financeira, eram geridos por apenas oito grupos financeiros.

Figura 1 - Maiores instituições em junho/2008 (ativo total exceto intermediações em bilhões)

Ranking	Instituição	Controle	Ativo Total (-) Intermediação	Part. No Ativo Total (%)
1	Banco do Brasil	Público Federal	361,0	15,8
2	Itaú	Privado Nacional	307,3	12,5
3	Bradesco	Privado Nacional	295,9	13,0
4	CEF	Público Federal	250,6	11,0
5	ABN	Privado com Controle Estrangeiro	158,5	6,9
6	Unibanco	Privado com Participação Estrangeira	143,4	6,3
7	Santander	Privado com Controle Estrangeiro	114,5	5,0
8	HSBC	Privado com Controle Estrangeiro	96,5	4,2
TOTAL	101 Instituições	-	2.281,7	75,7

Fonte: Camargo (2009).

A concentração das operações em poucos bancos decorre, em parte, das mudanças na legislação brasileira, que buscava fortalecer o mercado e a economia brasileira com entrada de recursos e aumento da oferta de crédito às organizações (cf. SANTOS, 2006). Observa Wood Jr. (2001, p. 72) que “o setor empresarial passaria então por ampla reestruturação, em função da adoção de políticas governamentais de estabilização e ajuste, com ênfase para a abertura comercial, a liberalização dos fluxos financeiros e o avanço do programa de privatização.”

Observa Mirandola (2010) que este cenário alterou-se na década de 1990. A fase de fusões e aquisições acelerou-se, dando início à concentração atual observada no segmento, tanto pela integração dos mercados financeiros quanto pelo processo de globalização do setor financeiro brasileiro nas últimas duas décadas, suscitado, segundo Camargo (2009), pelos recordes de rentabilidade no Brasil naquele período, haja vista o momento de inflação alta e do financiamento do governo brasileiro por meio de captação de recursos, o que permitia alto retorno e baixo risco àquelas instituições.

Um fator subjacente à discussão, observado pelo movimento de entrada de novos concorrentes e o fortalecimento das instituições instaladas no País, foi o investimento, e respectivo desenvolvimento tecnológico, capitaneado pelas instituições financeiras, a partir da década de 1980 e continuando até os dias atuais. A competitividade crescente e a inflação são consideradas algumas das principais razões que levaram os bancos a investirem fortemente em sua capacidade de processamento eletrônico de transações, sendo este reconhecido como um dos mais eficientes no mundo.

Camargo (2009) chama atenção para o alto volume de transações que passam a ser executadas por meios alternativos à transação executada por atendentes nos caixas das agências. Enquanto o atendimento em caixas das agências atingiram 10,4% do total, o autoatendimento chegou a 32,4%, seguido do *call center*, com 3,3%, *internet banking*, com 16,8%, débito automático, com 24,5%, cheques, 4,7%, e correspondente bancário com 8% de participação. Tais transformações ocorreram muito rapidamente, exigindo das instituições financeiras, flexibilidade para adequar suas estruturas e, assim, adaptar-se às contingências.

Percebe-se que as transformações do sistema financeiro e sua composição, dada a relevância da tecnologia da informação (TI) no negócio, têm influenciado os modelos de negócio e gestão adotados pelas instituições financeiras. Assim sendo, as áreas de tecnologia da informação destas instituições passam a ter sua contribuição acentuada para o negócio, seja pelo crescente número de meios de interação, muitos dos quais

notoriamente eletrônicos, seja pela ampliação da capacidade de processamento daquelas instituições e, talvez, mais importante, pelo domínio de produtos e serviços oferecidos quase que exclusivamente dependentes da TI.

Diante deste contexto, o presente trabalho propõe-se a analisar a reestruturação da diretoria de tecnologia de uma das oito maiores instituições financeiras do Brasil, de maneira a verificar a mudança no modelo de negócios da unidade e respectivos impactos nos modelos de gestão e estrutura. Para tanto, o método de pesquisa é qualificado como estudo de caso, tendo como instrumentos de coleta de dados entrevistas com superintendentes de negócio e de recursos humanos, análise de documentos internos da organização e questionário aos demais funcionários.

Fundamentação teórica

Estrutura organizacional centralizada x descentralizada

Diante deste contexto de crescente complexidade, observa Fabian (2000) que à medida que a sociedade se transforma, novos modelos de gestão e organização surgem, pois se altera a maneira como as relações são vistas e, por conseguinte, as expectativas e as necessidades. Corroboram este pensamento Quinn *et al.* (2004), ao observarem que, neste último século, emergiram diferentes modelos de gestão que visavam atender às forças internas e externas à organização. Citam os autores (p. 3-11, *passim*):




- 1900-1925: a emergência do modelo de metas racionais e do modelo de processos internos;
- 1926-1950: a emergência do modelo de relações humanas;
- 1951-1975: a emergência do modelo de sistemas abertos;
- 1976-Hoje: a emergência de premissas inclusivas

A proposta destes autores é identificar e apresentar os vários fatores influenciados pela atmosfera econômica, política e social do período, assim como os critérios de eficácia considerados, como observado no esquema apresentado na figura 2. Esta perspectiva de análise parece atender ao que propõe Collin (1997), citando Pepper, sobre a necessidade de uma visão contextualista baseada no pressuposto da análise do “evento histórico”, não no passado, mas do momento, ou seja, as ações, em sua essência, que explicam as razões para esta ou aquela decisão. Assim sendo, os tomadores de decisão passam a responder de acordo com o cenário e o contexto que lhes é imposto, sendo, simultaneamente, agentes

ativos da construção deste mesmo cenário.

Para Collin (1997), no cenário atual é preciso adotar uma visão dispersiva e de síntese, definida como contextualista, em oposição à visão mecanicista vigente nos dois primeiros períodos indicados por Quinn *et al.* (2004).

Figura 2 – Características dos quatro modelos gerenciais

	Processos Internos	Metas Racionais	Sistemas Abertos	Relações Humanas
Símbolo		\$		
Crítérios de Eficácia	Estabilidade, Continuidade	Produtividade, Lucro	Adaptabilidade, Apoio Externo	Compromisso, Coesão, Moral
Teoria Referente a Meios e Fins	Rotinização leva à estabilidade	Uma direção clara leva a resultados produtivos	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos	Envolvimento resulta em compromisso
Ênfase	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento da mudança	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso
Atmosfera	Hierárquico	Econômico-racional: "lucro líquido"	Inovadora, flexível	Orientado a equipes
Papel do Gerente	Monitor e coordenador	Diretor e produtor	Inovador e negociador / Mediador	Mentor e facilitador
Modelo Gerencial	Modelo I	Modelo II	Modelo III	Modelo IV

Fonte: Quinn *et al.* 2004, p. 11.

Reforçam Jussani e Vasconcellos (2007) a interdependência e inter-relação destes fatores como condicionantes para a decisão quanto ao grau de centralização e descentralização de uma organização. No entanto, Vasconcellos (1979) chama a atenção para a importância sobre uma decisão baseada em critérios previamente definidos, haja vista o custo e o alto risco de uma escolha errada. Para tanto, sugere a adoção de uma matriz de análise que auxilie na decisão.

Neste sentido, a centralização ou a descentralização envolve três dimensões, a saber: (1) autoridade; (2) atividade; ou (3) funcional (cf. VASCONCELLOS, 1979). Quanto à dimensão de autoridade, a avaliação dar-se-á pela concentração ou distribuição do poder de decisão, enquanto que a de atividade, quando há concentração ou dispersão de áreas que conduzem a execução de determinadas atividades. Quanto à dimensão funcional, refere-se à relação de subordinação (cf. VASCONCELLOS, 1979). Complementa Hall (1984) que a estrutura organizacional deve levar em conta, além do grau de centralização e/ou

descentralização, a formalização e a complexidade do negócio, ao que chama de funções da organização. Para Gerstein (1994), a análise conjunta de fatores e condicionantes é essencial para o sucesso da organização no atendimento de seus propósitos, pois a estrutura deve atender às contingências a que está sujeita e, assim, definir a estratégia mais adequada. Portanto, a estrutura adequada à estratégia promove melhores resultados (cf. VASCONCELLOS, 2008; GERSTEIN, 1994).

Consonante a esta abordagem, Jussani e Vasconcellos (2007, p. 4-5) destacam a necessidade de considerar vários fatores para a tomada de decisão quanto à melhor estrutura a ser adotada por uma organização, tendo em conta forças internas e externas. Adicione-se a esta análise outros aspectos como: (1) a decisão sobre o nível de formalidade e informalidade; (2) a estrutura quanto aos processos e gestão de projetos; (3) a hierarquia e demais condicionantes e teremos uma percepção da complexidade envolvida na definição de alternativas e critérios para a tomada de decisão do modelo a ser adotado por uma organização. Segundo Vasconcellos (1989, p. 3), poderíamos definir estrutura organizacional como “resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída”.

Dessa forma, as vantagens da descentralização seriam: o atendimento mais rápido às demandas, o atendimento mais adaptado às necessidades da unidade, o desenvolvimento de capacitação gerencial, os efeitos positivos sobre a motivação dos funcionários, que assumem autonomia e, por conseguinte, as possibilidades de lidar com níveis maiores de complexidade. Sobre o tema, Callahan (2000) acrescenta que há diversas vantagens na estrutura descentralizada, no que se refere ao aumento de flexibilidade da organização quanto a vendas, atendimento a clientes e metas estratégicas.

Vasconcellos (1979) apresenta os aspectos referentes a cada uma das condicionantes (fatores de descentralização) que irão exercer influência sobre a definição da estrutura ideal, considerando-se a estratégia, o modelo de negócios e, por conseguinte, o modelo de gestão de pessoas: (1) clareza dos objetivos e facilidade de medir resultados; (2) grau de diversificação tecnológica dos serviços; (3) grau de interdependência entre atividades; (4) volume da demanda; (5) flutuação da demanda; (6) turbulência do ambiente; (7) dispersão geográfica, dificuldades de acesso e comunicação; (8) capacitação do fator humano; e (9) estrutura informal e clima organizacional.

Figura 3 – Relação dos fatores que favorecem a descentralização

#	Fatores para decidir entre Centralização x Descentralização	Configuração que favorece a descentralização	Referências
1	Clareza de objetivos e facilidade de medir resultados	ALTA	Maximiano; Johnson e Leenders; Gaj
2	Potencialidade de intercâmbio de recursos humanos e materiais entre as unidades	BAIXA	Stoner
3	Grau de interdependência entre atividades das unidades	BAIXA	Vasconcellos
4	Volume da demanda	ALTA	Vasconcellos; Sobral <i>et al</i>
5	Flutuação da demanda	BAIXA	Vasconcellos; Sobral <i>et al</i>
6	Turbulência do ambiente	ALTA	Robbins e Coulter; Stoner
7	Dispersão geográfica; Dificuldade de acesso e comunicação	ALTA	Robbins e Coulter; Sobral <i>et al</i>
8	Custo de estrutura	BAIXA	Vasconcellos; Corrêa e Caon
9	Existência de capacidade gerencial	ALTA	Maximiano

Fonte: Jussani e Vasconcellos (2007, p. 5)

A análise dos fatores, de forma detalhada, gerará informações para a escolha entre as alternativas de uma descentralização parcial, descentralização ou centralização totais, ou, ainda, a utilização de uma das formas puras, mas introduzindo mecanismos auxiliares. Para Quinn (1996), toda organização apresenta algum grau de centralização, assim como de descentralização, a fim de atender às contingências contemporâneas, principalmente quando associadas às atividades e negócios ligados à tecnologia e à inovação. Tal afirmação deve-se à insistência do autor de que não há estruturas absolutas.

A descentralização de atividades e áreas de TI tem alcançado níveis cada vez maiores, em alguns casos chegando ao que Quinn (1996) reconhece como terceirização estratégica de serviços especializados. Neste movimento de descentralização, outras formas de organização das atividades e das responsabilidades tiveram que ser incorporadas, inaugurando, assim, as estruturas matriciais com três principais modelos: (1) gestão departamentalizada; (2) gestão por projetos; e, (3) gestão por processos. Estes dois últimos modelos definem a estrutura matricial.

Estrutura matricial

A estrutura matricial passou a ser considerada mais eficiente em ambientes inovadores (M-form), pois tem por premissa autonomia dos responsáveis pela operação de determinadas atividades, levando à concentração dos altos executivos nas decisões

estratégicas (cf. CHI; NYSTROM, 1998). Observam, contudo, Laslo e Goldberg (2001) que, apesar da popularidade do modelo matricial baseado em duas dimensões – linhas funcionais *versus* linhas por projeto e/ou produto –, as evidências verificadas neste modelo levaram a questionar tais benefícios. Segundo Laslo e Goldberg (2001), o modelo foi introduzido nos anos 1960 como alternativa aos modelos tradicionais, interpondo agilidade e redução de custos de desenvolvimento de produtos e execução de serviços. Não obstante, nos anos 1980, os gestores funcionais e de projeto foram surpreendidos concorrendo diametralmente por recursos e, dessa forma, levando a decisões que passaram a comprometer os resultados a que se tinham proposto otimizar.

Apesar de estruturas mais ágeis, em virtude de restrições atinentes ao modelo, ajustes são propostos e novas formas surgem, por exemplo, a combinação de estruturas matriciais que resultam na proposta de estruturas laterais e naquelas com ausência de hierarquia formal. Para Laslo e Goldberg (2001), o equilíbrio estimularia os gerentes funcionais a atuarem como integradores e facilitadores, simultaneamente, conforme sugerem Quinn *et al.* (2004), para uma gestão efetiva dos negócios e das pessoas. Segundo Brown e Eisenhardt (1995), as estruturas matriciais inicialmente propostas, assim como seus desdobramentos, ainda são recentes e seria oportuno um olhar *atheoretical*, complementado pela visão de como a comunicação efetivamente ocorre em uma organização.

No entanto, a perspectiva racional, segundo Brown e Eisenhardt (1995), dá ênfase aos resultados positivos da gestão de projetos com intento de desenvolvimento de soluções a partir de três condicionantes: (1) planejamento cuidadoso de soluções inovadoras para mercados importantes e (2) a consecução do projeto por um time multidisciplinar altamente competente que opera com (3) o apoio e suporte da alta gerência. Laslo e Goldberg (2001) complementam a proposta considerando que, dentre todos os fatores que influenciam o sucesso de um projeto, há três principais características na equipe de projetos que devem receber atenção diferenciada:

- requisitos de recursos específicos – projetos requerem um conjunto único de “capacidades dinâmicas” que envolvem a combinação de habilidades da equipe, processos distintos e investimento prévio em equipamentos, materiais e espaço apropriado;
- atividades multidisciplinares – maior número de decisões pontuais, mas podem causar problemas de coordenação. Se o projeto exige alta interdependência entre

diferentes áreas, o modelo de gestão por projetos é crucial. Isto ocorre pela complexidade de gestão de diferentes recursos, áreas e interesses;

- variabilidade no projeto – projetos que envolvem pesquisa e desenvolvimento são de difícil previsão de prazos e do trabalho exigido; muitos dos obstáculos podem ser imprevisíveis. Desta forma, o prazo do projeto estará diretamente associado à variedade e complexidade do projeto (p. 145-146).

Nesse sentido, Dunn (2001) chama a atenção para a configuração do poder e da autoridade às quais estão submetidos os participantes de estruturas matriciais em que gerentes funcionais e gerentes de projeto compartilham o tempo e as competências dos times de trabalho no que o autor denomina situação de “subordinação-dupla”. Enquanto o gerente funcional é conhecido pelo controle e cuidado das pessoas de seu time, o gerente de projeto preocupa-se somente com a entrega definida na concepção do projeto. Ou seja, o gerente de projetos é definido como alguém responsável pelo planejamento, organização, direção e controle dos recursos da organização por um período específico e curto de tempo que foi estabelecido como necessário para entrega do propósito do respectivo projeto (cf. DUNN, 2001).

Quanto às características, muitas das vezes conflitantes, da combinação de subordinação das equipes a gerentes com objetivos, não raro, distintos e concorrentes, quanto aos recursos e aos resultados, estas enfrentam uma série de desafios (cf. VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002; DUNN, 2001; QUINN *et al.*, 2004). Para Dunn (2001), quanto mais horizontal a organização, mais familiarizadas estão as equipes e a alta gerência para uma organização por projetos.

Outrossim, recomendam Quinn *et al.* (2004) um trabalho de desenvolvimento e formação de gestores no sentido de dominarem o maior número de estilos de gestão, pois, em estruturas matriciais, deverão estar atentos à combinação de três fatores: (1) o modelo de negócios; (2) o enfoque do projeto a ser desenvolvido; e, (3) a maturidade da equipe. A figura 2 apresenta o esquema proposto por estes autores a partir do cruzamento de duas dimensões, cabendo ao gestor identificar e navegar entre os diferentes modelos de maneira a garantir os melhores resultados e utilização do potencial de cada time e dos respectivos participantes.

Para Quinn *et al.* (2004), as organizações, representadas por suas gerências e times, estão inseridas em contextos cada vez mais complexos, haja vista a crescente competitividade entre concorrentes e novos entrantes, locais e globais, assim como a convergência de novas tecnologias. Adicione-se a este cenário o momento de crises

econômicas e restrição de recursos financeiros e humanos, e compreende-se a preocupação por modelos de negócio que deem conta dos desafios e garantam os resultados esperados. Diante de novos modelos de negócio, modelos alternativos de gestão de pessoas são necessários; por conseguinte, visão de negócios e habilidade de inovar e criar, conforme proposto por Quinn *et al.* (2004).

Segundo Vasconcellos (1979), Wood (2001), Laslo e Goldberg (2001) e Brown e Eisenhardt (1995), a capacidade de os gestores adaptarem-se à exigência de estruturas mais ágeis e com maior atribuição de responsabilidades, associada à estratégia (visão de negócios) e à gestão de pessoas e do negócio (competências gerenciais), é essencial para estruturas matriciais, assim como uma das principais restrições das organizações pesquisadas.

No capítulo seguinte será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada no estudo de caso de uma das oito maiores instituições financeiras no Brasil que decidiu alterar o modelo e a estrutura de sua área de tecnologia a fim de buscar maior velocidade e inovação nas soluções, instituindo-a como uma unidade de negócios independente. Dessa forma, o departamento de tecnologia passa a atuar como negócio, sendo seus executivos exigidos a gerenciar a área a partir de três demandas: (1) gestão do negócio – geração de receitas, controle do orçamento; (2) gestão dos projetos – atendimento do prazo, qualidade e custo; (3) gestão de pessoas – treinamento e desenvolvimento de sucessores.

Método

No presente trabalho, optou-se pelo estudo de caso como técnica que melhor responde aos objetivos da pesquisa e do próprio objeto em estudo, pois são fenômenos sociais complexos e propícios a esta proposta. Tal afirmação baseia-se no modelo apresentado por Yin (2003) e corroborado por Dubé e Paré (2003) e Eisenhardt (1989), como apresentado a seguir. O estudo de caso possibilita um olhar holístico, privilegiando analisar o evento em sua complexidade e contexto.

Nesse sentido, o estudo de caso tem sido a estratégia de pesquisa privilegiada nas análises clínicas e longitudinais sobre processos organizacionais, incluindo os processos de diversificação, mudanças organizacionais e estudos sobre política e cultura organizacional (cf. ANSELMO, 1995). Para tanto, deve seguir procedimentos que garantam a seleção do caso, uma fundamentação teórica consistente com a situação, assim como técnicas de coleta e análise que o subsidiem. Para Yin (2003) e Eisenhardt (1989), há três considerações a serem feitas antes de decidir-se pelo método: (1) estratégia de pesquisa;

(2) unidade de análise; (3) amostra.

Quanto à amostragem por conveniência, deve-se ao propósito de trabalhar com um caso que contribua para a pesquisa. Adicionalmente, busca-se de saturação sobre o tema, alcançado por comparações entre os dados coletados nas diferentes técnicas propostas. Segundo Eisenhardt (1989): “É a íntima conexão com a realidade empírica que autoriza o desenvolvimento de uma teoria testável, relevante e válida”¹, de maneira a construir um mapa que permita a elaboração de teorias, avaliando prós e contras e fornecendo um guia para futuros estudos. Na figura 4, delinea-se um esquema da visão consolidada de Yin (2003) e Eisenhardt (1989), propondo a relação entre a validação das etapas, respectivas táticas de estudo e a fase da pesquisa.

Figura 4 – Etapas de Validação

ETAPA	TÁTICA ESTUDO DE CASO	FASE DA PESSQUISA
Validação do Construto	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de múltiplas fontes de evidência • Definição das relações de evidência • Rever os dados após emissão do relatório 	Coleta de dados Coleta de dados Composição
Validade Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhar as análises • Construir as bases de análise • Confrontar dados coletados • Uso de modelos lógicos 	Análise de dados Análise de dados Análise de dados Análise de dados
Validade Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Uso da teoria em casos únicos • Replicar o estudo em casos múltiplos 	Definição da Pesquisa Definição da Pesquisa
Credibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de protocolo de pesquisa • Construir uma base de dados do caso 	Coleta de dados Coleta de dados

Fonte: adaptado de Yin (2003) e Eisenhardt (1989)

Figura 5 - Caracterização dos entrevistados

Posição na UN	Área	Identificação
Superintendente Executivo	Varejo	SE-V
Superintendente	Varejo Serviços Central	S-V-SIG
Superintendente	Varejo Soluções Corporativas	S-V-SCOR
Superintendente Executivo	GB&M / Banco de Atacado	SE-G
Superintendente	Meios de Pagamento	S-MP
Superintendente	RH	S-RH

Fonte: Autores, 2012

¹ *It is the intimate connection with empirical reality that permits the development of a testable, relevant, and valid theory.*

Para a instituição selecionada para o estudo de caso, optou-se por uma das oito maiores instituições financeiras apresentadas na Figura 1. O trabalho foi realizado conforme as fases e o protocolo de coleta de dados indicado a seguir:

Figura 6 – Instrumentos principais de pesquisa

Instrumento	Caracterização	Coleta	Referência
Análise Documental	Análise de registros impressos e digitais disponibilizados pela instituição pesquisada que descrevam seus processos, sistemas de gestão e políticas internas.	Documentos da instituição disponibilizados, garantindo-se confidencialidade.	Quinn <i>et al.</i> (2004); Vasconcellos (1979)
Questionário	Coleta de informações a partir da percepção e análise dos respondentes sobre duas questões gerais: aspectos que considerava desenvolvidos pelos gestores e aqueles que necessitavam de desenvolvimento, haja vista a alteração estrutural da Nova Unidade de Negócios.	Aplicação do questionário aberto àqueles com função de gestão: de Superintendência Executiva a líder de projetos.	Yin (2003)
Entrevistas	Conversas conduzidas de forma estruturada que objetivam fornecer ao pesquisador as informações necessárias. O caráter interativo deste instrumento permite ao pesquisador tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados de forma profunda por meio de questionários.	6 entrevistas realizadas: 2 com superintendentes executivos, 1 com superintendente direto do CEO e 2 com superintendentes de varejo e a superintendente de RH	Yin (2003); Eisenhardt (1989)

Fonte: Autores, 2012

No tocante aos entrevistados, quatro eram superintendentes e dois eram superintendentes executivos, sendo que os primeiros respondem hierarquicamente aos segundos. Contou-se, ainda, com aproximadamente 400 questionários respondidos por 15 superintendentes, 50 gerentes executivos e 300 profissionais subordinados aos gerentes executivos.

Apresentação do caso: instituição financeira E

A Instituição Financeira E é centenária, tendo crescido e ampliado sua presença no Brasil por uma combinação de crescimento orgânico com aquisições de outras instituições, com maior ênfase a partir dos anos 1990. Tem uma rede de atendimento com mais de 10 mil postos, proveniente da combinação das agências próprias, postos de atendimento bancário e correspondentes bancários. A base de clientes supera os 8 milhões, dos quais mais da metade é correntista. Para tanto, apresenta uma estrutura com a seguinte segmentação:

- pessoa jurídica: organizações com faturamento superior a 20 milhões de reais, subdividindo o segmento em construção e incorporação, metais e mineração, varejo etc.;
- GB&M (*Global Banking & Market*): segmento direcionado para grandes conglomerados;
- gestão de recursos: foco na gestão de recursos de terceiros (*Private Banking*);
- governo e instituições: atua com organizações públicas.

Quanto à presença física, a região Sudeste é o principal mercado, com 79,1% das agências; em segundo lugar, a região Sul, com 16,1%, e as demais regiões com 1% a 2% (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009). Há alguns anos a Instituição E decidiu seguir a tendência, em discussão entre instituições financeiras tanto do Brasil quanto do exterior, que avaliava a alternativa de transferir atividades de desenvolvimento de soluções em tecnologia, infraestrutura e processamento para organizações especializadas. Em alguns casos, a opção está em estabelecer parcerias estratégicas, terceirizar e/ou instituir unidades de negócio independentes.

As razões que sustentavam tais considerações foram obtidas por meio de análise conduzida por consultoria especializada contratada pela Instituição E para análise de ações associadas às áreas de tecnologia da informação nas casas-matriz, conforme Figura 7 a seguir. Dentre estas instituições, foram consideradas as seis maiores, e principais concorrentes no Brasil. No intuito de preservar a identidade da instituição, conforme condição apresentada ao pesquisador, as instituições não foram identificadas.

Como “departamento”, a superintendência de desenvolvimento de soluções em TI reportava-se funcionalmente à respectiva Diretoria de Tecnologia, responsável pelo conjunto de atividades atinentes à tecnologia da informação. Esta diretoria, por sua vez, reportava-se à Vice-Presidência e, respectivamente, ao presidente do grupo no Brasil. Uma vez instituída a independência, apesar de ambos pertencerem integralmente ao mesmo grupo, iniciativas de negociação foram instituídas, de maneira a garantir ganhos simultâneos a cada operação, seja para a Instituição E como cliente, seja para a unidade de negócios de TI como fornecedora, assim como para o próprio grupo, razão da nova estrutura.

Figura 7 – Iniciativa das instituições quanto às unidades de tecnologia da informação

INSTITUIÇÃO	INICIATIVA	DESCRIÇÃO
A	Criação de empresa no Brasil para prestação de serviços de tecnologia.	Instituição da área de TI como unidade de negócios para desenvolvimento de serviços e soluções para unidades no Brasil e no Exterior.
B	Criação de empresa terceirizada para prestação de serviços de desenvolvimento, manutenção e gestão da infraestrutura.	Criação da empresa XYZ para prestação de serviços ao Banco (cerca de 80% do total de serviços do Banco) e para outras empresas. Detém aproximadamente 30% do capital da empresa.
C	Terceirização da infraestrutura e dos serviços de desenvolvimento, e manutenção de sistemas.	Iniciativa que buscava redução dos custos das operações nacionais e internacionais. A gestão permanece no Banco e as funções de infra, AD (Application Development) e AM (Application Management) são terceirizadas com 5 grandes empresas de tecnologia de categoria mundial.
D	Em processo de busca de parceiros para terceirização das atividades de desenvolvimento e manutenção de sistemas.	Processo iniciado como Outsourcing das funções atinentes à gestão da Tecnologia.
E	Criação de “Fábrica” para desenvolvimento no Brasil para prestação de serviços de TI.	A Fábrica atenderá as demandas de desenvolvimento de soluções para as unidades no Brasil e no exterior (sistemas corporativos).
F	Criação de duas Unidades de Negócio para gestão do desenvolvimento de soluções e gestão da infraestrutura.	As Unidades de Negócio são autônomas, mas controladas 100% pelo Banco, sendo responsáveis pela atividades diretas e contratação de terceiros.

Fonte: Instituição Financeira E, 2011

Note-se que cada superintendência reporta-se, funcionalmente, ao **Chief Executive Officer (CEO)** e, matricialmente, à respectiva área do corporativo. Para uma gestão centralizada destas operações nos países, foi criada uma área corporativa à qual cada unidade de negócios reporta-se matricialmente. Assim sendo, são replicadas, em cada país, considerando a complexidade do negócio, superintendências que espelham o corporativo. No Brasil, no início de 2011, criou-se a função de superintendente executivo que congregou áreas com maior complexidade. Nota-se, portanto, que se reduziu o número de reportes ao CEO, contudo mantiveram-se posições de superintendência.

No novo organograma da unidade de negócios a linha de reporte do CEO da unidade passa a ter uma linha de reporte funcional com a unidade corporativa de desenvolvimento de soluções em TI para o Brasil e demais unidades internacionais.

Análise dos resultados

A partir do cruzamento dos dados coletados, ao que Yin (2003) chamou de triangulação, observou-se uma transformação significativa na estrutura da nova unidade de negócios, consonante o que descrevem Vasconcellos e Hemsley (2002), Vasconcellos (1979) e Quinn *et al.* (2004), conforme apresentado a seguir.

Quanto aos aspectos referentes à centralização e descentralização pode-se verificar a primeira alteração significativa na operação, ratificada pela narrativa do entrevistado SE-

V:

SE-V: “Nossa estrutura alterou-se, pois enquanto departamento de tecnologia da informação do Banco éramos uma área funcional que trabalhava para que as áreas de negócio tivessem sucesso e, desta forma, atuávamos de maneira centralizada, respondendo aos procedimentos. Atualmente somos [TI] o próprio negócio, que deve prover ao cliente (Instituição E) soluções, ou seja, deixar de entregar para ofertar. Neste modelo, a descentralização é essencial, pois a criatividade e a inovação passam a ser as bases de nossa sobrevivência como negócio.”

Narrativa similar foi apresentada pelos demais entrevistados, apesar de considerarem que seus times ainda não haviam assimilado esta nova realidade e um esforço significativo deveria ser direcionado para o desenvolvimento de competências novas, pertinentes à gestão de negócios. Estas competências, como departamento, não haviam sido exigidas, pois, em se tratando de área técnica, o requisito básico para entrega, e mesmo para crescimento, estava associado às competências técnicas, como observado pelo respondente S-RH:

S-RH: “O principal desafio da área de RH é trabalhar o desenvolvimento de competências até então consideradas como de menor importância para um profissional de TI. Ou seja, as competências gerenciais associadas à gestão de negócio e de gestão de pessoas. As [competências] de negócio referem-se a ter “dor de dono”, ser responsável, tanto pelo orçamento quanto pela geração de novos negócios, apresentar soluções novas, persuadir o cliente a investir. Mas, para tanto, é preciso conhecer o negócio do cliente [Instituição E], de maneira a ajudar as áreas a identificar melhores soluções para o cliente final. No tocante à gestão de pessoas, não basta formar novos técnicos; precisamos tornar-nos, principalmente, superintendentes e gerentes executivos, em ‘líderes de líderes’”.

Quanto às observações de S-RH, há consenso entre os demais respondentes (S-V-SIG; S-V-SCOR; SE-G; S-MP), que apresentam, em suas narrativas, três principais considerações, à luz do que observam Quinn et al. (2004), quanto ao papel e à função dos gestores na nova estrutura:

- domínio técnico: era, e continua sendo, imprescindível: (1) identificação de novas tecnologias; (2) participação em fóruns; (3) ressignificação da relação com fornecedores;
- gestão do negócio: visão de negócio e inovação: (1) controle do orçamento; (2) geração de novos negócios; (3) gestão da relação prazo e qualidade;
- gestão de pessoas: (1) autodesenvolvimento; (2) formação e desenvolvimento de novos executivos; (3) plano sucessório; (4) avaliação e *feedbacks* constantes; (5) *executive coaching*.

Percebe-se segurança dos respondentes quanto à capacidade técnica das equipes. Contudo, há preocupação quanto às demais competências, aspectos estes ratificados pela análise dos 400 questionários respondidos no período de coleta dos dados. Os respondentes em funções de superintendência e superintendência executiva (15, no total) apresentam observações recorrentes quanto ao nível de domínio das competências gerenciais, avaliando os gerentes executivos com nível abaixo do desejável para a função e/ou desafios atuais.

Os gerentes executivos (50) observam que as equipes não estão ainda preparadas para o exercício de um papel de fornecedores, tendo dificuldades em ajustar-se à nova configuração, o que implica alterar o processo de negociação. Entretanto, as equipes, compostas por gerentes de projeto, líderes e times de projeto (300) avaliam que seus superiores deixam a desejar em três principais aspectos: (1) não escutam os times; (2) não dão *feedback*; (3) não reconhecem o trabalho executado.

Nesse sentido, evidenciam-se as dificuldades apontadas por Vasconcellos e Hemsley (2002) e Jussani e Vasconcellos (2007) quanto ao modelo de descentralização, que exige profissionais mais bem preparados e com maior segurança ao assumir maior autonomia na tomada de decisão. Dentre estas, podem-se evidenciar os fatores tratados por Vasconcellos (1979).

- Clareza quanto aos objetivos da unidade de negócios em contrapartida aos objetivos enquanto departamento: a mudança da estrutura e do “modelo de negócios” exige reconfiguração dos objetivos e adequação dos instrumentos de avaliação, como indicadores de custo de oportunidade das horas dos consultores *versus* horas de desenvolvimento.
 - Enquanto departamento, a gestão dava-se pela ausência ou presença no ambiente de trabalho. No modelo atual, a alocação de horas em projeto

determina maior remuneração e, portanto, impacto na lucratividade da unidade de negócios.

- Grau de diversificação tecnológica: os times continuam trabalhando em soluções tecnológicas; entretanto, é esperado que, como fornecedores, na condição de um negócio (consultoria), apresentem soluções que atendam à equação inovação x qualidade x preço, logo, efetividade.
- Grau de interdependência: a centralização favorecia o modelo anterior; no entanto, o modelo atual privilegia soluções integradas para o grupo. Logo, a interação entre as áreas da unidade de negócio no País, com outros países e com o corporativo determina vantagem competitiva tanto para o negócio em si quanto para a Instituição Financeira E em seus diversos mercados, locais e internacionais.
 - No modelo atual, a unidade de negócios precisa manter-se informada e integrada com soluções desenvolvidas em outras regiões, de maneira a criarem sinergia entre as unidades. Deste modo, equipes atuam remotamente, haja vista soluções comuns, assim como ociosidade de recursos em uma unidade e crescente demanda em outra.
 - A alocação de horas, sendo um indicador de resultado, no modelo atual estimula o compartilhamento de conhecimento e recursos.
- Volume e flutuação de demanda: este é um critério que parece gerar maior discussão entre os executivos da unidade de negócio, de maneira a ajustarem o grau de centralização e descentralização. Centralizar em São Paulo privilegia a flutuação, enquanto o volume de demanda, considerando os países em que o cliente (Instituição E) está presente, favorece a descentralização.
- Capacitação do fator humano: como observado anteriormente, há concorrência do tempo e da atenção dos superintendentes em garantir a consecução do novo modelo de negócios e, simultaneamente, treinar e desenvolver seus times para maior autonomia e abertura a riscos.
 - Fator considerado como o mais delicado no momento, impactando, inclusive, o fator seguinte pertinente ao clima organizacional. Razão esta que pode explicar o investimento e as iniciativas adotadas pela superintendência de RH em ações como uso de *executive coaching* com todos os superintendentes e gerentes executivos, treinamento e práticas de formação de líderes, negociação e gestão de pessoas.

Ao analisar a decisão de centralização, é relevante considerar que,

simultaneamente, é proposta uma estrutura matricial de reporte e de gestão dos projetos, assim como da gestão do dia a dia dos sistemas e das soluções desenvolvidas no cotidiano da Instituição E. Ou seja, as soluções são implementadas e a Instituição E exige um *service level agreement* (SLA) quanto à garantia de manutenção das soluções implementadas.

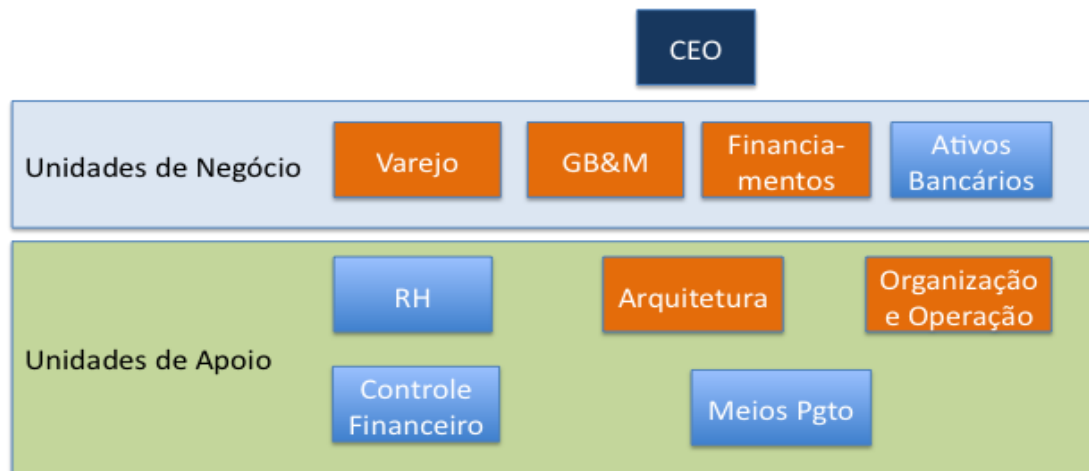
Outrossim, o organograma da unidade de negócios não é capaz de representar a complexidade das relações formais e informais, internas e externas, resultante da combinação de fatores para o funcionamento da unidade de negócios e garantia de atendimento ao cliente. De maneira geral, pode-se observar que o modelo atual “de negócios” adotado pela unidade de negócios está em fase de ajuste e acomodação. A seguir, é proposta uma visão do pesquisador a partir do conjunto de dados e informações coletados, ressaltando a necessidade de maior reflexão para validação.

Verificou-se que, em grande medida, as descobertas de Brown e Eisenhardt (1995) explicam a própria realidade da unidade de análise deste estudo, pois representam as etapas, restrições e oportunidades, assim como os desafios da transição do modelo atual e, por conseguinte, a ressignificação necessária das relações inter e intraorganização. Nesse sentido, a próxima etapa será a apresentação do esquema abaixo para os superintendentes da organização, a fim de verificar sua acuidade como representação da realidade atual da organização.

Há duas representações necessárias para a compreensão das relações: (1) intraorganização – quando associada a uma visão interna quanto à compreensão da atividade da respectiva superintendência na unidade de negócios; e, (2) interorganização – quando associada à Instituição E.

Mais do que uma representação, observa-se que a relação de poder entre as áreas é implícita, pois, enquanto há aquelas que representam o negócio diante do cliente, há outras em que a atuação, em relação à Instituição E, é de bastidor. Uma consideração importante refere-se, inclusive, às unidades de negócio em si, pois a unidade Varejo responde por aproximadamente 50% do quadro funcional da unidade de negócios, enquanto apenas GB&M e Varejo contam com superintendências em suas estrutura. Varejo conta com dez superintendências e, concomitantemente, 50% das gerências executivas, aproximando-se de 30, de um total de 62 (período da pesquisa – abril 2012).

Figura 8 – Representação da visão intraorganização



Fonte: Autores, 2013

Outra ação decorrente foi a criação de novas posições de superintendentes, ascendendo pelo menos dez gerentes executivos à nova função. Simultaneamente, criaram-se novas posições de gerência executiva (aproximadamente 15). Possíveis explicações podem ser inferidas das seguintes observações:

SE-V-SIG: “O número de reportes para o CEO estava muito grande, as reuniões passaram a ter mais participantes e as discussões estratégicas concorriam com as táticas. Desse modo, houve a indicação de superintendentes que passaram a assumir a Superintendência Executiva, mas vários tiveram a sensação de rebaixamento, deixando de reportar ao CEO.”

S-RH: “O mercado de tecnologia está muito aquecido, não só no segmento bancário, mas na indústria, nos serviços. Há uma ‘caça’ aos profissionais técnicos. Precisávamos elevar o nível de responsabilidade e reconhecimento [promoção, remuneração, benefícios] daqueles profissionais que queríamos manter.”

A partir da análise da configuração de funções, cargos e posições ocupados na empresa, número de atividades que foram transferidas para fornecedores e parceiros em

diferentes modelos, verifica-se que o modelo hierárquico e piramidal dá lugar a uma representação em formato de barril, conforme Figura 10. Atualmente, a representação do que chamam de *body shop* e fábrica na unidade de negócio conta com aproximadamente o equivalente ao número de profissionais formalmente contratados.

Segundo a análise das entrevistas e narrativa dos entrevistados, associadas aos comentários obtidos nos questionários, observa-se que a mudança estrutural ocorreu, contudo, ainda não foi completamente assimilada; principalmente na migração do campo de ação, ou espaço organizacional, indicados por Quinn *et al.* (2004), conforme seria esperado, haja vista o modelo escolhido. Confirma-se esta inferência ao analisar-se o esforço da superintendência de RH no direcionamento de parte significativa do orçamento da área em 2011 e 2012 para a formação e desenvolvimento de competências gerenciais, tipicamente comportamentais, com ênfase nos estilos de gestão afetivos, como estilo *coach*, estilo mentor, participativo e democrático. Aspectos estes relevantes, até então, para posições de alta gerência, uma vez que os maiores recursos eram direcionados para capacitação técnica.

A unidade de negócios em desenvolvimento de soluções em TI, objeto de estudo, conta, atualmente, com aproximadamente 800 funcionários em regime de CLT e outros 800 como terceiros. Os terceiros possuem, internamente (informal), duas categorizações. Há aqueles que trabalham para empresas fornecedoras, contratados pelo terceiro para atividades específicas e, desse modo, a relação é temporal e, não raro, de curto prazo. Há, entretanto, aqueles contratados no regime de *body shop* e, nesse caso, a relação é de médio e longo prazos, sendo estes profissionais considerados parte do time, participando, inclusive em ações de confraternização. Alguns estão nesta condição há mais de um ano, trabalhando inseridos nas próprias áreas, sem qualquer distinção.

Observa-se, desse modo, que parte significativa das posições de analista, segundo Dutra (2013), atividade de baixa complexidade, são atribuídas a organizações especializadas, como “as fábricas de programação”. Apesar da redução do número de profissionais alocados em atividades operacionais, aqueles que permaneceram na organização passaram a desenvolver atividades de maior complexidade, ou seja, análise e recomendações. Outro aspecto observado foi o incremento de profissionais em posições de gestão (gerentes de projeto, gerentes executivos e superintendentes e superintendentes executivos). A representação da posição, e correspondente complexidade, pode ser mais bem observada na proposta de Hipólito e Dutra (2004) na Figura 9.

Figura 9 – Carreira e níveis de complexidade



Fonte: Hipólito in Dutra, 2004

Um aspecto inusitado observado é o fato de que muitos destes profissionais *body shop* servem como um estoque de recursos à disposição da organização, pois ao se abrir uma nova posição, contam com profissionais familiarizados, não só com os sistemas, linguagem e ferramentas da organização, mas também com a cultura organizacional. Desta forma, a contratação é a formalização de uma relação já construída e validada por contratante e contratado. Em um cenário de forte demanda por profissionais qualificados, a organização conta com um rápido processo de substituição, ou atendimento, à nova demanda de profissionais, uma vez que o próprio gestor já indica, a partir da experiência prévia de trabalho, o profissional externo que deseja para a posição requisitada.

Esta movimentação apresenta, como resultado, eliminação de atividades de mais baixa complexidade e introdução da posição de superintendente executivo em nível mais elevado. Concomitantemente, temos a ampliação proporcional de profissionais em atividades de média complexidade. Desse modo, a imagem que melhor representaria a organização deixa de ser uma pirâmide para assumir um formato similar ao de um barril, como representado na Figura 10.

Figura 10 – Nova configuração da estrutura

Fonte: adaptação de Dutra, 2013

Como se observa na Figura 10, há uma alteração na representação da organização à luz das movimentações na organização, caracterizada no estudo de caso, conforme observa Dutra (2013), decorrente da mudança na estrutura do negócio em resposta às demandas do mercado às áreas de tecnologia das instituições financeiras. O mesmo movimento pode ser observado, em maior ou menor grau, nas demais organizações financeiras concorrentes daquela que caracterizou o estudo de caso, estabelecendo um padrão de movimento e modelo de negócios.

Considerações finais

Ao analisar-se, de maneira integrada, o conjunto de documentos disponibilizados pela organização, as entrevistas conduzidas pelo pesquisador com a alta gerência da nova

organização e os questionários respondidos à luz dos quatro modelos gerenciais proposto por Quinn *et al.* (2004), observa-se que a unidade de negócios, enquanto departamento, estava concentrada nos Modelos I e II (Figura 2), ou seja, enfoque nos processos e procedimentos internos (controle x interno). Para o modelo atual, a análise das narrativas aponta para uma convergência e consonância das superintendências; é notória a proposta de ênfase nos Modelos III e IV, estimulando o gerenciamento da mudança, minimizando o impacto no clima organizacional e o pensamento criativo.

Adicionalmente, há necessidade de os executivos atuarem simultaneamente nas dimensões internas e externas, não mais no “controle”, mas delegando autoridade para os níveis inferiores, a fim de atuarem mais fortemente nas relações com clientes e fornecedores, em uma nova forma de negociação e articulação política. Não obstante, devem continuar atentos e responsáveis pelo desenvolvimento e promoção dos times, auscultando os impactos na cultura organizacional, na percepção dos times quanto ao sua própria atuação como gestores.

Apesar das recorrentes observações dos entrevistados quanto à necessidade de desenvolvimento dos times, percebe-se a preocupação e questionamento de S-RH quanto à assimilação do novo papel destes. A narrativa de S-RH parece resumir a conclusão desta pesquisa, pois chama atenção para o principal desafio da nova estrutura que, de centralizada, passa simultaneamente a descentralizada e matricial, para uma proposta e uma expectativa de atuação e resultados diametralmente diferentes daqueles aos quais as equipes estavam dispostas até então.

As análises discutidas na seção anterior ratificam a necessidade de acelerar o desenvolvimento dos profissionais atuais da organização, de maneira a sensibilizá-los para as competências comportamentais e gerenciais, uma vez que ainda investem e colocam em evidência suas competências técnicas. Esta conclusão aplica-se, inclusive, às posições de superintendência. Assim sendo, percebe-se que, de maneira geral, os gestores, assim com os gerentes de projeto atuam em funções inferiores às ocupadas – Superintendentes no espaço dos gerentes executivos, e estes no dos gerentes, que por sua vez atuam no espaço dos líderes de time.

Ou seja, o ideal seria os superintendentes alocarem algo como 80% de seu tempo nos Modelo de Sistemas Abertos (III) e de Relações Humanas (IV) e 20% de seu tempo nos Modelos Processos Internos (I) e Metas Racionais (II). No entanto, percebe-se que dedicam 40% nos Modelos III e IV, por conseguinte 60% nos Modelos I e II. Exatamente a distribuição ideal que deveria ser exercidas pelos gerentes executivos. Esta ingerência dos

Superintendentes em espaço que seria dos gerentes executivos força estes últimos a atuarem no espaço dos gerentes de projeto sob sua gestão. As evidências demonstram portanto que a 'REAL' alocação da atenção, tempo e atividades dos superintendentes é aquela esperada como 'IDEAL' para os gerentes executivos, respectivamente à atuação 'REAL' destes é próxima daquela 'IDEAL' esperada dos gerentes de projeto. Assim sendo, os gestores de maneira geral atuam em níveis inferiores à sua responsabilidade, ocupando espaço de seus subordinados diretos.

Conclui-se, desta forma, que as considerações propostas no referencial teórico pelos respectivos autores e discussões são, em sua integralidade, verificadas na unidade de análise deste estudo de caso. Chama-se atenção para que, nesta unidade de análise especificamente, podem-se observar vários dos movimentos de estrutura ocorrendo simultaneamente, o que exigiria um aprofundamento na pesquisa e acompanhamento longitudinal a fim de verificar como serão tratados os pontos de atenção destacados.

Limitações de pesquisa

O presente artigo teve por base um estudo de caso que restringe as conclusões, permitindo, no entanto, pelo relato dos próprios entrevistados, observar que movimento semelhante é adotado por organizações do mesmo segmento. Contudo, uma ampliação dos casos de estudo contribuiria sobremaneira para o aumento das conclusões, além de permitir avaliar se há explícita relação entre o modelo de negócios e a estrutura, ou se esta é consequência daquela, ou ainda, se não há relação, mas deve-se a outra(s) variável(is) independente(s).

Outro aspecto a ser considerado deve-se ao efeito dos diferentes métodos de coleta de dados aplicados com os executivos em níveis gerenciais tático-estratégicos e o instrumento no formato de questionário descritivo aplicado aos profissionais em níveis operacionais, em sua grande maioria. Desse modo, a análise da mudança é considerada à luz dos executivos, e os efeitos, na percepção dos profissionais. Associe-se a este fato a incipiente mudança, para que, neste momento, as considerações sejam tomadas como iniciais, necessitando um acompanhamento longitudinal para validar a manutenção do fenômeno, ou tê-lo como transitório no período da mudança da estrutura.

Contribuições para pesquisas futuras

Observou-se, no decorrer da coleta de dados, da respectiva análise e inferências atinentes à submissão dos dados ao referencial teórico, a necessidade de analisar a

velocidade da adoção de estruturas mistas nos diferentes segmentos e negócios do mercado. O movimento, aparentemente acelerado, desta iniciativa nas organizações e/ou das áreas de tecnologia, principalmente instituições financeiras, é uma tendência ou resposta ao contexto específico de alguns negócios.

Neste sentido, faz-se relevante ampliar o estudo longitudinal, assim como em diferentes indústrias e áreas, mas, especificamente, naquelas caracterizadas pela natureza tecnológica, logo, da demanda de profissionais com maior qualificação e busca de atividades de maior complexidade. Ademais, torna-se relevante submeter a nova estrutura a uma análise a partir da atuação e dos efeitos desta, dos novos superintendentes executivos e gerentes, sejam eles executivos ou de projeto, de maneira a avaliar a manutenção ou deformação da imagem de “barril” sugerida. Para tanto, sugerem-se entrevistas com os demais níveis da organização, principalmente operacionais, de maneira a confrontar os resultados da análise com aqueles prévios obtidos por meio de método equivalente com os executivos e níveis tático-estratégicos.

Referências

ANSELMO, E. **Mudanças estratégicas nas empresas: um estudo de caso**. Tese (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1995.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. 2012. Disponível em: <<http://www.bc.gov.br/>>. Acesso em: 5 jun. 2012.

BEZERRA, C. M. Inovações tecnológicas e a complexidade do sistema econômico [online]. São Paulo: Unesp / Cultura Acadêmica, 2010. 122 p.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. Product development: past research, present findings, and future directions. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 343-378, 1995.

CALLAHAN, Terry. **Organizational alignment of the credit and accounts receivable function**. In: Business Credit. New York. Jun 2000.

CAMARGO, P. O. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Unesp / Cultura Acadêmica, 2009. 322 p.

CHI, T.; NYSTROM, P. An economic analysis of matrix structure, using multinational

corporations as managerial and decision economics (1986-1998). **ABI/INFORM Global**, v. 19, n. 3, p. 141, may 1998.

COLLIN, A. **Career in context**. Department of HRM, De Mont Fort University, 1997. The Gateway Leicester, LE1 9BH, UK.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in positivist case research: current practices, trends, and recommendations. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 4, 2003.

DUNN, S. C. Motivation by project and functional managers in matrix organizations. **ABI/INFORM Engineering Management Journal**, v. 13, n. 2, jun 2001.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. Anotações de aula – FEA-USP, mar. 2013.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-548, 1989.

FABIAN, F. H. Keeping the tension: pressures to keep the controversy in the management discipline. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 2, p. 350-371, 2000.

GERSTEIN, M. Das burocracias mecanizadas às organizações em rede: uma viagem arquitetônica. In: NADLER, D. (Org.). **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HALL, R. **Organizações, estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

JUSSANI, A. C.; VASCONCELLOS, E. P. G. Estabelecendo o grau de descentralização da estrutura organizacional: o caso do programa estadual de microbacias hidrográficas. **REGE Revista de Gestão**, v. 14, n. 1, p. 1-12, mar. 2007.

LASLO, Z.; GOLDBERG, A. I. Goldberg matrix structures and performance: the search for optimal adjustment to organizational objectives. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 48, n. 2, may 2001.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES, Brasília. Diretrizes gerais para a abertura do mercado de telecomunicações: Sumário Executivo. Brasília. 1997. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/index.asp?link=/biblioteca/Publicacao/Diretriz1.htm?Cod=1979>>. Acesso em: 14 nov. 2004.

QUINN, J. B. **Empresas muito mais inteligentes**. São Paulo: Makron, 1996.

QUINN, R. E; THOMPSON, M. P.; FAERMAN, S. R.; McGRATH, M. **Competências gerenciais**. São Paulo: Campus, 2004.

MIRANDOLA, C. M. S. Globalização financeira e integração de mercados financeiros nacionais. 2010. Tese (Doutorado em Direito Internacional) - Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2135/tde-04012011-105821/>>. Acesso em: 7 jun. 2012.

ROMER, P. The origins of endogenous growth. **Journal of Economic Perspectives**, v. 8, n. 1, p. 3-22, 1994.

SANTOS, T. B. S.. **Desenvolvimento financeiro e crescimento econômico: a modernização do sistema financeiro brasileiro**. 2006. Tese (Doutorado) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.

VASCONCELLOS, E. P. G. Centralização x descentralização: aplicação para laboratórios de inst. de pesquisa e desenvolvimento. **Revista de Administração IA – USP**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 101-121, abr./jun. 1979.

VASCONCELLOS, E. P. G. Estrutura das organizações. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

VASCONCELLOS, E. P. G. **Internacionalização, estratégia e estrutura**: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen. São Paulo: Atlas, 2008.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**. Estruturas tradicionais, estruturas para inovação. Estrutura matricial. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

WOOD JR., T. Novas configurações organizacionais: pesquisa exploratória empírica sobre organizações locais. São Paulo: EAESP/FGV/NPP, 2001. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/adm/arquivos_npp/P00041_1.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2004.

YIN, R. K. **Case study research, design and methods**. Thousand Oaks; California: Sage, 2003.